



2025 年注会《公司战略与风险管理》考生回忆试题及点评

<注>仅展示部分题目

一、单项选择题

1. 近期，霓裳服装公司与精汇商贸公司通过签订协议结成供销联合体，根据渠道成员之间的关系，下列各项中，属于霓裳服装有限公司采用的渠道系统是（ ）。

- A. 水平渠道系统
- B. 紧密型渠道系统
- C. 松散型渠道系统
- D. 垂直型渠道系统

【答案】D

【解析】垂直渠道系统是指一种纵向的由生产者、批发商和零售商等中间商组成的联合体。垂直渠道系统的成员或者属于同一家公司，或者由独立生产者和中间商通过签订协议结成联合体，或者基于某个成员的影响力而自愿聚合在一起。对于生产者来说，垂直渠道系统的主要优势在于增强了对渠道的控制以及获得规模效益。本题中，通过签订协议结成供销联合体，体现的是服装生成与销售联合，属于垂直渠道上企业之间的联合。

【出题角度】市场营销战略

【难易度】易

【点评】

杭建平老师【畅学旗舰班&高效实验班】基础精讲第3章第4讲；杨波老师【畅学旗舰班&超值精品班】基础精讲第3章第24讲；征鸿老师【畅学旗舰班】基础精讲第三章 市场营销战略、研究与开发战略（2025.2.16）；【AI 极速密押班】基础精讲第3章第24讲——【相似度】100%

【VIP 夺魁班】逐章精讲第三章 分销策略、财务战略、研究与开发战略（2025.04.03）——【相似度】100%

杭建平老师主编梦1《公司战略与风险管理应试指南》第137页——【相似度】100%

VIP 夺魁班摸底试题（三）单选题第4题——【相似度】100%

截图：

杭建平老师【畅学旗舰班&高效实验班】基础精讲第3章第4讲





战略选择

分销策略

(1) 分销渠道结构

(2) 基于成员关系的渠道系统

① 松散型渠道系统 —— 渠道成员各自为政、各行其是，没有一个成员能够完全控制其他成员。虽然这种渠道系统比较灵活，易于变革，但成员之间缺乏密切的协作，渠道效率较低

② 垂直渠道系统 —— 渠道成员紧密合作，统一所有权、签订协议、共同决策

③ 水平渠道系统 —— 企业之间进行横向联合，企业之间可以互相利用对方的渠道，也可以共同开发新的渠道

这个应该也就是一道选择题

杭建平老师主编梦 1《公司战略与风险管理应试指南》第 137 页

2. 基于成员关系的渠道系统

基于成员关系的渠道系统，如表 3-12 所示。

表 3-12 基于成员关系的渠道系统

类型	含义 熟悉
松散型渠道系统	指由各自独立的生产者、批发商、零售商和消费者组成的分销渠道，渠道成员各自为政、各行其是，没有一个成员能够完全控制其他成员。虽然这种渠道系统比较灵活，易于变革，但成员之间缺乏密切的协作，渠道效率较低
垂直渠道系统	指一种纵向的由生产者、批发商和零售商等中间商组成的联合体。垂直渠道系统的成员或者属于同一家公司，或者由独立生产者和中间商通过签订协议结成联合体，或者基于某个成员的影响力而自愿聚合在一起
水平渠道系统	指两个或两个以上企业进行横向联合，企业之间可以互相利用对方的渠道，也可以共同开发新的渠道

【VIP 夺魁班】逐章精讲第三章 分销策略、财务战略、研究与开发战略（2025. 04. 03）





第三章 战略选择

正保会计网校
www.chinaacc.com

②垂直渠道系统。垂直渠道系统是指一种纵向的由生产者、批发商和零售商等中间商组成的联合体。垂直渠道系统的成员或者属于同一家公司，或者由独立生产者和中间商通过签订协议结成联合体，或者基于某个成员的影响力而自愿聚合在一起。对于生产者来说，垂直渠道系统的主要优势在于增强了对渠道的控制以及获得规模效益。

③水平渠道系统。水平渠道系统是指两个或两个以上企业进行横向联合，企业之间可以互相利用对方的渠道，也可以共同开发新的渠道。这种渠道系统能够使企业在优势互补、分担渠道成本的同时，扩大产品销售的范围。

你看到联合体想到第一个词叫



VIP 夺魁班摸底试题（三）单选题第 4 题

4. 某知名家电企业为了提升渠道控制力，与其核心批发商、下游零售商共同成立了营销联合体。该联合体采用统一采购、统一定价和协同促销策略，所有成员必须遵守联合体章程。这种渠道模式属于（ ）。

- A. 松散型渠道系统
- B. 水平渠道系统
- C. 垂直渠道系统
- D. 多渠道分销系统

* 隐藏答案

【正确答案】C

【答案解析】垂直渠道系统指一种纵向的由生产者、批发商和零售商等中间商组成的联合体。垂直渠道系统的成员或者属于同一家公司，或者由独立生产者和中间商通过签订协议结成联合体，或者基于某个成员的影响力而自愿聚合在一起。某知名家电企业的渠道系统属于垂直渠道系统，选项C正确。

2. 凯达公司是一家智能手机制造商，为了防范芯片断供带来的风险，该公司提前储备了 3~6 个月芯片库存，下列各项中，属于凯达公司采用的风险管理策略工具是（ ）。

- A. 风险承担
- B. 风险控制
- C. 风险规避
- D. 风险转换

【答案】B

【解析】本题考查“风险管理策略工具—风险控制”的知识点。风险控制是指通过控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生概率的目的。材料中“为了防范芯片断供带来的风险，该公司提前储备了 3~6 个月芯片库存”体现了降低风险事件发生概率的目的。选项 B 正确。

【出题角度】风险管理策略工具—风险控制

【难易度】易





【点评】

杭建平老师【畅学旗舰班&高效实验班】基础精讲第 7 章第 4 讲；杨波老师【畅学旗舰班&超值精品班】基础精讲第 7 章第 5 讲；征鸿老师【畅学旗舰班】基础精讲第七章 风险管理的流程、组织职能体系、风险管理策略（2025.4.6）；【AI 极速密押班】基础精讲第 7 章第 5 讲——【相似度】100%

【VIP 夺魁班】逐章精讲第六章 风险管理的概念、特征、目标和职能、第七章 风险管理的流程、策略（2025.5.12）——【相似度】100%

杭建平老师主编梦 1《公司战略与风险管理应试指南》第 381 页；正保会计网校主编梦 2《公司战略与风险管理 550 题》第 519 题；杭建平老师主编梦 3《公司战略与风险管理冲刺必刷 8 套卷》临门模考试卷（一）单选 6——【相似度】90%

截图：

杨波老师【畅学旗舰班&超值精品班】基础精讲第 7 章第 5 讲

✦ 风险管理的流程、体系与方法

风险控制

风险控制指控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生概率的目的。风险控制对象一般是可控风险，包括多数运营风险，如质量、安全和环境风险，以及法律风险中的合规性风险。

风险控制风险控制的类型：

【控制风险事件发生概率】，如在仓库定期进行消防安全检查，持续开展员工行为规范培训等

【控制风险事件发生之后的损失】如在生产车间建立产品质量检验流程防止次品出厂等。

这是要记住的

【VIP 夺魁班】逐章精讲第六章 风险管理的概念、特征、目标和职能、第七章 风险管理的流程、策略（2025.5.12）





第七章 风险管理的流程、体系和方法



7. 风险控制

概念	是指控制风险事件发生的动因、环境、条件等，来达到减轻风险事件发生时的损失或降低风险事件发生概率的目的。
手段	可以通过控制影响风险的因素中的一个或多个来达到目的，但主要是控制风险事件发生时的损失或降低发生概率。
例子	山上禁止吸烟（控制风险事件发生的概率），修建水坝防洪（控制风险事件发生时的损失）。

来达到减轻风险事件发生



正保会计网校主编梦 2《公司战略与风险管理 550 题》第 519 题

刷冲关 快速通关

519. 某矿业集团近期收购了厄瓜多尔铜矿，集团风险管理部派王力驻该铜矿担任中方管理人员，并负责该铜矿的风险管理工作。根据该国现有情况，王力建议集团采取以下措施：向国际保险公司对该项目可能面临的政治风险投保，在原料、零配件的采购上适当以当地企业优先。王力用以应对该铜矿面临的风险的措施有（ ）。
- A. 风险控制 B. 风险规避 C. 风险转移 D. 风险保留

杭建平老师主编梦 3《公司战略与风险管理冲刺必刷 8 套卷》临门模考试卷（一）单选 6

6. 易明钢铁公司是国内首屈一指的对黑色金属矿石进行开采、处理、冶炼和加工成材的工业企业。为了进一步保护品牌和企业声誉，不断拓展市场份额，公司决定不断完善质量管理体系的建设，力求非计划停工降至最低，确保符合环保要求和质量标准，并作为社会责任报告的重要部分。易明钢铁公司采取的风险管理策略工具是（ ）。
- A. 风险控制 B. 风险补偿 C. 风险转换 D. 风险对冲

3. 山隼动力是一家国际著名的运动自行车生产商，该公司的产品虽然价格明显高于其他同类产品，但性能、质量达到行业领先水平，深受自行车运动员的喜爱，依据“战略钟”分析方法，下列各项中，属于山隼动力采用的竞争战略是（ ）。

- A. 高价高值战略
B. 混合战略





- C. 高值战略
D. 集中化战略

【答案】A

【解析】本题考查“战略钟”的知识点。“该公司的产品虽然价格明显高于其他同类产品”体现出价格高；“但性能、质量达到行业领先水平，深受自行车运动员的喜爱”体现了顾客认可的价值高；综上属于高价高值战略，选项 A 正确。

【出题角度】战略钟

【难度】易

【点评】

杭建平老师【畅学旗舰班&高效实验班】基础精讲第 3 章第 16 讲；杨波老师【畅学旗舰班&超值精品班】基础精讲第 3 章第 13 讲；征鸿老师【畅学旗舰班】第三章 基本竞争战略、战略钟、零散产业中的竞争战略（2025. 1. 18）；【AI 极速密押班】基础精讲第 3 章第 13 讲——【相似度】100%

【VIP 夺魁班】逐章精讲第三章 战略联盟、基本竞争战略（2025. 03. 20）——【相似度】100%

杭建平老师主编梦 1《公司战略与风险管理应试指南》第 164 页；正保会计网校主编梦 2《公司战略与风险管理 550 题》第 214 题——【相似度】90%

截图：

征鸿老师【畅学旗舰班】第三章 基本竞争战略、战略钟、零散产业中的竞争战略（2025. 1. 18）

03 战略选择

• 差异化战略：

途径4——高值（差异化）

以相同或略高于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值

途径5——高价高值（集中差异化）

以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值（高档购物中心、宾馆、饭店等）

【VIP 夺魁班】逐章精讲第三章 战略联盟、基本竞争战略（2025. 03. 20）





第三章 战略选择

正保会计网校
www.chinaacc.com

3. 差异化战略

高值战略（途径4）：广泛使用的战略，即以相同或略高于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值。（LV）

高值高价战略（途径5）：以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值。面对高收入消费者群体时很有效，因为产品或服务的价格本身也是消费者经济实力象征，是一种集中差异化战略（HERMES）

他面对高收入消费群体很有效

4. 极能科技是一家从事智能健身器械生产和销售的企业。自成立以来，该公司从只生产智能跑步机逐步发展到拥有智能健身车、划船机和多功能训练机多个生产线，使得销售市场迅速扩张。依据企业发展阶段与组织结构的理论，根据上述表述，极能科技适宜采用的组织结构的是（ ）。

- A. 职能制组织结构
- B. H 型组织结构
- C. 事业部制组织结构
- D. 矩阵制组织结构

【答案】C

【解析】本题考查“企业发展阶段与组织结构”的知识点。企业进一步发展后，拥有了多个产品线，销售市场迅速扩张，需要增强管理协调能力。在这种情况下，企业适宜采用事业部制组织结构。选项 C 正确。

【出题角度】企业发展阶段与组织结构

【难度】中

【点评】

杭建平老师【畅学旗舰班&高效实验班】基础精讲第 4 章第 5 讲；杨波老师【畅学旗舰班&超值精品班】基础精讲第 4 章第 5 讲；征鸿老师【畅学旗舰班】基础精讲第四章 公司战略与组织结构、公司战略与企业文化（2025. 3. 16）；【AI 极速密押班】基础精讲第 4 章第 5 讲——【相似度】100%

【VIP 夺魁班】逐章精讲第四章 纵横向分工结构、与公司战略相适应的组织结构、蓝海战略案例题（2025. 04. 20）——【相似度】100%

杭建平老师主编梦 1《公司战略与风险管理应试指南》第 286 页——【相似度】100%





AI 极速密押班模拟试题（一）单选题第 9 题——【相似度】90%

截图：

杭建平老师【畅学旗舰班&高效实验班】基础精讲第 4 章第 5 讲

正保会计网校 www.chinaacc.com

公司战略与组织结构

案例分析 发展阶段与组织结构

	战略类型	企业结构类型	原因
创立不久的初步发展阶段	市场渗透战略	简单结构 (创业型结构)	...
开始发展后	市场开发战略	职能制结构	...
进一步发展	纵向一体化战略	事业部制结构	...
成熟期	多元化经营战略	分别采用战略业务单位 组织结构、矩阵制组织 结构、H型组织结构	...

通常就是事业部制结构到了

【VIP 夺魁班】逐章精讲第四章 纵横向分工结构、与公司战略相适应的组织结构、蓝海战略案例题（2025.04.20）

正保会计网校 www.chinaacc.com

第四章 战略实施

2.企业发展阶段与组织结构

纵向一体化战略	企业进一步发展后，拥有了多个产品线，销售市场迅速扩张，需要增强管理协调能力；同时，为了提高竞争力，需要拥有一部分原材料的生产能力或销售产品的渠道。	组织应运用事业部制结构。
多元化经营战略	企业高度发展并进入成熟期， 为了避免投资或经营风险 ，需要开发与企业原有产品不相关的新产品系列。	根据经营规模、业务结构、市场范围，分别采用更为复杂的组织结构，如战略业务单位组织结构、矩阵制组织结构或 H 型组织结构。

往事业部制的组织结构走





AI 极速密押班模拟试题（一）单选题第 9 题

9. 甲儿童服装公司主要在A省B市从事生产经营活动，通过多年的发展，儿童服装进入成熟期，为了避免投资或经营风险，甲公司需要开发与企业原有产品不相关的新产品系列。依据企业发展阶段与组织结构理论，为了实现产品和服务的标准化、专业化，该公司不适宜采取的组织结构类型是（ ）。

- A. H型组织结构
- B. 事业部制组织结构
- C. 矩阵制结构
- D. 战略业务单位结构

★ 隐藏答案

【正确答案】B

【答案解析】本题考查“企业发展阶段与组织结构”的知识点。企业高度发展并进入成熟期，为了避免投资或经营风险，需要开发与企业原有产品不相关的新产品系列，说明采用的战略是多元化战略。依据企业发展阶段与组织结构理论，多元化经营战略适用战略业务单位、矩阵制或H型组织结构。所以针对本案例及题目选项，甲儿童服装公司不适宜采取的组织结构类型是事业部制组织结构，选择选项B。

5. 旺福酒店对员工培训的效果进行了评估，结果显示：受训员工能比较系统地理解和掌握培训内容，对酒店管理和服务的知识技能掌握程度明显提高。按照唐纳德·帕特里克的四层次评估模型，上述旺福酒店的评估结果所体现的评估标准是（ ）。

- A. 学习层
- B. 行为层
- C. 反应层
- D. 结果层

【正确答案】A

【答案解析】针对培训效果评估，唐纳德·帕特里克的四层次评估模型：第一层次为反应层，指受训人员对培训的印象，是否对培训满意。第二层次为学习层，指受训人员对培训内容的掌握程度，他们在接受培训以后知识和技能的掌握是否有所提高以及有多大程度的提高，这更多的是停留在认知层面上。第三层次为行为层，指受训人员在接受培训以后工作行为的变化，也可以看作对学习成果的运用，在工作中是否改进了以前的行为，是否运用了培训的内容。第四层次为结果层，指受训人员或者企业的绩效的改善，经过培训，员工和企业的绩效是否得到了改善和提高。题干中“受训员工能比较系统地理解和掌握培训内容，对酒店管理和服务的知识技能掌握程度明显提高”，正体现了员工在认知层面对培训内容的掌握，与学习层的定义相符，故 A 选项正确。

【出题角度】人力资源战略

【难度】难

【点评】

杨波老师【畅学旗舰班&超值精品班】基础精讲第 3 章第 31 讲；【AI 极速密押班】基础精讲第 3 章第 31 讲——【相似度】100%

截图：

杨波老师【畅学旗舰班&超值精品班】基础精讲第 3 章第 31 讲





★ 战略选择

人力资源培训与开发

培训效果评估

按照唐纳德·帕特里克将评估的标准分为四个层次：

1. **第一层次为反应层**，指受训人员对培训的印象，是否对培训满意。
2. **第二层次为学习层**，指受训人员对培训内容的掌握程度，他们在接受培训以后知识和技能的掌握是否有所提高以及有多大程度的提高，这更多的是停留在认知层面上。
3. **第三层次为行为层**，指受训人员在接受培训以后工作行为的变化，也可以看作对学习成果的运用，在工作中是否改进了以前的行为，是否运用了培训的内容。
4. **第四层次为结果层**，指受训人员或者企业的绩效的改善，经过培训员工和企业的绩效是否得到了改善和提高。

记忆：反应是满意，学习是掌握，行为是变化，结果是改善

一般都是在认知层面来考察你的掌握程度



二、多项选择题

1. 衣洁坊是一家参加全球价值链活动的生产洗衣机的公司，其产品规格和产品结构简单并实现了标准化，向分散在全球的完全独立的供应商采购零部件，并在国际市场上通过贸易方式与供应商实现了交易，下列各项中，属于衣洁坊与其构成全球价值链分工模式的供应商主要影响的有（ ）。

- A. 合作伙伴间相互依存度高
- B. 客户转换成本低
- C. 技术扩展和知识转移仅限于贸易渠道
- D. 交易伙伴间正式建立了合作关系

【答案】BC

【解析】本题考查“全球价值链五种分工模式对供应商的主要影响”的知识点。“其产品规格和产品结构简单并实现了标准化，向分散在全球的完全独立的供应商采购零部件，并在国际市场上通过贸易方式与供应商实现了交易”体现了市场型价值链分工模式的特点。市场型价值链分工模式对供应商的主要影响包括交易伙伴间没有正式合作、客户转换成本低、受到市场力量的影响、技术扩展和知识转移仅限于贸易渠道。选项 BC 正确。

【出题角度】全球价值链分工模式

【难易度】难

【点评】





杭建平老师【畅学旗舰班&高效实验班】基础精讲第 3 章第 31 讲；杨波老师【畅学旗舰班&超值精品班】基础精讲第 3 章第 35 讲；征鸿老师【畅学旗舰班】第一至三章 教材变动部分、第三章 国际化经营战略（2025.3.9）；【AI 极速密押班】基础精讲第 3 章第 35 讲——【相似度】100%

【VIP 夺魁班】逐章精讲第三章 国际化经营的主要方式和战略类型、全球价值链中的企业国际化经营（2025.4.12）——【相似度】100%

杭建平老师主编梦 1《公司战略与风险管理应试指南》第 202 页；杭建平老师主编梦 3《公司战略与风险管理冲刺必刷 8 套卷》模 4 多选 8——【相似度】90%

截图：

杭建平老师【畅学旗舰班&高效实验班】基础精讲第 3 章第 31 讲

分工模式	产生条件		形成方式	协调性
	产品结构+产品规格	供应商情况		
市场型	结构简单 容易编码	• 充足外部供应商 • 交易伙伴间密切合作	国际	领先企业协调性低

那也就是说领先企业跟供应商之间

【VIP 夺魁班】逐章精讲第三章 国际化经营的主要方式和战略类型、全球价值链中的企业国际化经营（2025.4.12）





第三章 战略选择



2.全球价值链的分工模式（了解，个别选择题）

分工模式	领先企业与供应商关系主要特点	对供应商的主要影响
对外直接投资（科层型价值链）-老 板开分店	产品规格信息专有或不易于整理和传播； 适用于具有高知识产权、高质量风险以及高品牌价值的产品； 交易复杂，领先企业需要进行全面的风险管理； 领先企业协调性高	供应商是被垂直整合的，受到全面的管理控制； 能够快捷地获得领先企业的现成资产； 技术扩展和知识转移通过内部商业联系
市场交易（标准化产品，市场型价值链）-市 场买菜	产品规格的相关信息易于传播； 适用于商品以及商品化的产品； 交易简单，价格机制发挥主导作用； 领先企业协调性低	交易伙伴间没有正式合作； 客户转换成本低； 受到市场力量的影响； 技术扩展和知识转移仅限于贸易渠道

对外直接投资

市场交易

非股权形式(俘获型、关联型、模块型)



杭建平老师主编梦3《公司战略与风险管理冲刺必刷8套卷》模4多选8

8. 主营运动鞋业务的捷足公司开展跨国经营，基于公司产品规格编码容易、产品结构简单、标准化程度高，该公司选择了适合自身情况的全球价值链分工模式。下列选项中，符合该公司的全球价值链分工模式中领先企业与供应商关系的主要特点的有（ ）。
- A. 领先企业协调性低 B. 产品规格信息不易于传播
- C. 价格机制发挥主导作用 D. 在电子产业的供应商关系中较为常见

